المملكة المغربية



وزارة التربية الوطنية
و التعليم العالي
و تكوين الأطر
و البحث العلمي

الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة

الدليل المرجعي

ماي 2011

جميعا من أجل مدرسة النجاح

2009 - 2012

السياق العام

يندرج مشروع المؤسسة في إطار التوجهات الكبرى لوزارة التربية الوطنية المحددة في الميثاق الوطني للتربية والتكوين والبرنامج الاستعجالي بهدف :

- اعتماد اللامركزية واللاتركيز كخيار استراتيجي يجعل المؤسسة التعليمية نقطة ارتكاز المنظومة التربوية؛
- إرساء المقاربة التشاركية و الشمولية للشأن التربوي وادماج منهجية العمل بالمشروع ؛
- اعتماد مبدأ التعاقد والتدبير بالنتائج؛
- اعتماد أدوات التدبير الاستراتيجي للشأن التربوي؛
- التنسيق بين مختلف المتدخلين والفاعلين وتحديد مهامهم وتوزيع مسؤولياتهم؛
- تبني سياسة القرب للاستجابة لمختلف حاجات المؤسسة؛
- جعل مصلحة المتعلمة والمتعلم المنطلق والمنتهى.

أهم محطات الإرساء

محطات الارساء	أهم ما ميزها
الاستئناس وبلورة المفهوم الأولي الثمانينيات والتسعينيات	- إصدار مذكرات تنظيمية وتوجيهية - انطلاق مبادرات متدرجة في مقاربة مشروع المؤسسة مختزلة في مكتبة مدرسية، بستان مدرسي، ترميمات، تربية الدواجن، بئر، كهربة.....
التجريب التسعينيات إلى 2007	- مبادرات محدودة على مستوى بعض الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين مؤطرة من طرف برامج التعاون الدولي (ALEF,APEF,UNICEF, JICA....)؛ - الفرق التربوية على صعيد الأكاديميات؛ - إغناء المجال بتوفير مجموعة من الأدوات وتقنيات القيادة والتدبير والتنشيط؛ - إصدار وثائق يمكن اعتمادها أو الاستئناس بها (بطاقات تقنية للتشخيص والبلورة - شبكات المؤشرات...)؛ - التركيز على عدد من الأسلاك التعليمية أو محاور جزئية من أداء المؤسسة: الدعم التربوي، بعض أنشطة الحياة المدرسية، تمدرس الفتاة ...؛
التعميم 2008 – 2010	- رصد كل التجارب والمبادرات والدراسات التي تم القيام بها من طرف مكونات الوزارة والشركاء؛ - توحيد الرؤى حول مشروع المؤسسة مرتكزاتٍ، وأهدافاً، ومفهوماً ومقارباتٍ؛ - بلورة استراتيجية وطنية لإرساء العمل بمشروع المؤسسة؛

محطات الارساء	أهم ما ميزها
	- إعداد عدة التكوين / تكوين الـمكونين ومدراء؛ - إعداد أدوات التشخيص / إعداد شبكة الـمؤشرات؛ - إرساء قيادة فعالة (فرق القيادة والتاطير الإقليمية والجهوية – منسقون جهويون واقليميون)؛ - إحداث آلية للتمويل (جمعيات دعم مدرسة النجاح من أجل دعم مالي لجميع الـمؤسسات التعليمية)؛ - بلورة الـمشاريع على مستوى بعض الـمؤسسات التعليمية؛ - شمولية مشروع الـمؤسسة على مستوى التصور، (تغطية جميع الـمجالات الـمرتبطة بالمؤسسة التعليمية: مجال التعلمات والأنشطة الـمندمجة والبنايات والتجهيزات والحكامة)،
التحسين والتطوير ابتداء من الـموسم الدراسي 2010-2011	- اعتبار مشروع الـمؤسسة تخطيطا استراتيجيا على الـمدى الـمتوسط؛ - اعتبار مشروع الـمؤسسة الآلية الرئيسة لتدبير الـمؤسسة ولتنزيل مشاريع البرنامج الاستعجالي ومن خلالها تدبير منظومة التربية والتكوين، ؛ - تعزيز آليات التنسيق على كافة الـمستويات؛ - ضمان الانخراط الفعلي لجميع الفاعلين بالـمؤسسة والـمسؤولين التربويين والإداريين بمختلف الـمستويات؛ - تكثيف الـمواكبة والتاطير والتقويم؛ - التشخيص اعتمادا على المرجعية الوطنية للجودة ؛ - انتقاء الـمشاريع بناء على معايير الجودة الشاملة.

أهم الإشكالات الـمرصودة

- تباين التكوين الخاص بمدراء الـمؤسسات من حيث الكم والكيف؛
- تباين تمثل الفاعلين لـمشروع الـمؤسسة ومحدودية انخراطهم فيه (الـمستويات الأربعة: محليا وإقليميا وجهويا ومركزيا)؛
- اختزال مشروع الـمؤسسة في أنشطة فرعية (الدعم التربوي / الـمكتبة الـمدرسية / التجهيزات والبناءات...)؛
- محدودية مواكبة مشاريع المؤسسات وتأطيرها على الـمستوى الإقليمي؛
- عدم اعتماد مشروع الـمؤسسة كإطار شامل لجميع مشاريع البرنامج الاستعجالي؛
- محدودية التنسيق على الـمستويات الثلاثة (محليا وإقليميا وجهويا) فيما يتعلق بأجرأة مقتضيات البرنامج الاستعجالي وفق تصور مندمج؛

- التراجع عن الـمشروع في حالة وجود صعوبات.

تساؤلات جوهرية

- ما الـمرتكزات الأساس لبلورة مشروع مؤسسة ناجح ؟
- ما آليات وتقنيات بلورة وتنفيذ مشروع الـمؤسسة الـممكن اعتمادها لتحقيق الأهداف التربوية الـمنشودة ؟
- ما الأدوار الجديدة لكافة الفاعلين الـمتدخلين في الشأن التربوي في ظل اعتماد مقاربة الـمشروع ؟
- ما المكونات ذات الأولوية؟

تعريف مشروع المؤسسة

يعتبر مشروع المؤسسة، في سياق أي إصلاح تربوي، الإطار المنهجي الموجه لمجهودات جميع الفاعلين التربويين والشركاء، والآلية العملية الضرورية لتنظيم وتفعيل مختلف العمليات التدبيرية والتربوية الهادفة إلى تحسين جودة التعلمات لجميع المتعلمين والمتعلمات، وأجرأة السياسات التربوية داخل كل مؤسسة تعليمية مع مراعاة خصوصياتها ومتطلبات انفتاحها على محيطها.

أهداف مشروع المؤسسة

- تنمية منهجية التدبير الجماعي للمؤسسة التعليمية من خلال تفعيل آليات المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- إذكاء دينامية التخطيط الاستراتيجي للشأن التربوي بالمؤسسات التعليمية؛
- تعبئة الفاعلين التربويين والشركاء حول المدرسة؛
- تقاسم الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالمجتمع التربوي داخل هيئات القيادة؛
- تحسين فاعلية المؤسسات التعليمية من خلال الحد من نسب الفشل الدراسي ومن السلوكات السلبية وتحسين نتائج التحصيل الدراسي؛
- احترام زمن التعلم والتتبع الفردي للمتعلمين ودعمهم المستمر؛
- تشجيع المبادرة والابتكار وتنمية المواهب؛
- تفعيل استعمال الوسائل التعليمية وصيانة الفضاءات والتجهيزات المدرسية.

الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة

باعتبار مشروع المؤسسة آلية للتدبير الشامل تساهم بشكل أساسي في تحسين جودة التعلمات، تم اعتماد استراتيجية وطنية ترتكز على المبادئ التالية:

- المؤسسة التعليمية هي النواة الأساسية لمنظومة التربية والتكوين لذا ينبغي أن تشكل حاجاتها منطلقا لأي تخطيط تربوي كما عليها أن تلتزم بتطبيق السياسة التعليمية الوطنية وهو ما يفرض على مشروع المؤسسة أن يكون من جهة الآلية التي تجسد توجهات الوزارة ومن جهة أخرى المرتكز الأساسي الذي يساهم في تحديد استراتيجيتها المستقبلية؛

- لكل مؤسسة تعليمية خصوصياتها التي ينبغي أن تنعكس في مشروع المؤسسة من خلال فتح المجال للإبداع والتفكير في حلول جديدة للإشكالات المطروحة؛

- مهما اختلفت الوسائل والأهداف المرحلية فإن الغاية المشتركة لجميع مشاريع المؤسسة هي التحسين المستمر لجودة التعلمات لجميع المتعلمين والمتعلمات ونجاح أي مشروع يبقى رهينا بمدى تحقيق هذه الغاية؛

- يعتبر مشروع المؤسسة آلية التدبير الشامل والمندمج للمؤسسة التعليمية من خلال اعتماد مقاربة نسقية تتجاوز النظرة التجزيئية للمشاكل إلى نظرة شمولية تجعل المتعلم المحور الأساسي لجميع العمليات التي تجري بالمؤسسة التعليمية خصوصا وبباقي مكونات المنظومة عموما؛

- إن مشروع المؤسسة التزام مشترك بين المؤسسة التعليمية التي تلتزم بتحقيق الأهداف المسطرة فيه وبين النيابة الإقليمية التي تلتزم بتوفير الشروط الضرورية لتحقيق تلك الأهداف ومواكبة المؤسسة لتجاوز الصعوبات الممكنة في جو من المسؤولية المشتركة؛

- إن المدرسة شأن مجتمعي يشارك الفاعلون التربويون والشركاء في تدبيره من خلال البلورة الجماعية لمشروع المؤسسة؛

- مشروع المؤسسة هو استشراف للمستقبل القريب يقدم حلولا للإشكالات القائمة من خلال الاتفاق الجماعي على رؤية مستقبلية تطل على ما بعد انتهاء سلك تعليمي (3 سنوات على الأقل) يتم التخطيط لتفعيلها من خلال وضع مخطط استراتيجي تنبثق عنه مخططات عمل سنوية؛

مرتكزات مشروع المؤسسة

تعتبر المؤسسة التعليمية فضاء للتربية والتعليم، وتسعى إلى بناء شخصية المتعلم(ة) في جميع أبعادها النفسية والفكرية والاجتماعية والحس-حركية. ولتحقيق هذا المبتغى، ينبغي أن يقوم مشروع المؤسسة على المرتكزات الآتية:

1. **الشمولية**: تغطية جميع مشاريع البرنامج الاستعجالي التي تعني المؤسسة التعليمية بشكل مباشر؛

2. **التكامل والانسجام**: استحضار التمفصلات بين مشاريع البرنامج الاستعجالي، بالإضافة إلى إمكانات التدخل بالنسبة للعاملين بالـمؤسسة وكذا الفاعلين الآخرين من خارجها (مفتشين، ومصالح إدارية إقليمية وجهوية، وشركاء)؛

3. **الوظيفية**: اعتماد أنشطة ملائمة وقابلة للإنجاز وقادرة على تحسين الـمؤشرات والرفع من الـمردودية التربوية للـمؤسسة؛

4. **الانفتاح**: مد جسور التواصل والتعاون بين العاملين داخل الـمؤسسة من جهة، وبين هذه الأخيرة وباقي الشركاء والفاعلين الخارجيين والـمؤسسات الـمنتمية لنفس الحوض الـمدرسي أو المنطقة التربوية؛

5. **التشارك**: تجاوز التدبير الفردي للـمشروع، وترسيخ الـمقاربة التشاركية (تقاسم الأدوار والـمسؤوليات) في جميع مراحل مشروع الـمؤسسة بين العاملين بالـمؤسسة في إطار تفعيل مجالس المؤسسة، مع إشراك فعلي للـمتعلـمين، والانفتاح على فاعلين آخرين من خارج الـمؤسسة؛

6. **الدينامية**: قابلية الـمشروع للإغناء والتطوير بناء على الـمستجدات الحاصلة؛

7. **التوثيق**: إعداد تقارير وبطاقات تقنية حول مختلف مراحل الـمشروع بهدف ترصيد التجارب واستثمارها وتقاسمها.

مشروع الـمؤسسة وعاء لتنفيذ البرنـامج الاستعجالي

يقاس نجاح البرنامج الاستعجالي بقدرته على إدخال الإصلاح إلى المؤسسة التعليمية وجعل المتعلم محور العملية التربوية، وذلك من خلال سعيها إلى التحسين المستمر لجودة التعلمات. وبما أن مشروع المؤسسة هو الآلية التي اعتمدتها الوزارة "لتنظيم وتفعيل مختلف الإجراءات التدبيرية والتربوية الهادفة إلى تحسين جودة العملية التعليمية-التعلمية، وأجرأة الإصلاحات التربوية داخل كل مؤسسة". كما نصت على ذلك المذكرة 121 بتاريخ 31 غشت 2009، فسياق تفعيل البرنامج الاستعجالي يقتضي جعل مشروع المؤسسة الأداة الأساسية لتنفيذ مشاريع هذا البرنامج بالمؤسسة التعليمية ضمن خطة استراتيجية مندمجة تنطلق من تشخيص دقيق لوضعية المؤسسة لبلورة مشروع متكامل يعتمد التدابير المتضمنة ضمن مختلف مشاريع البرنامج الاستعجالي (انظر الملحق) كحلول مقترحة للاختلالات المرصودة تتم مقاربتها من خلال مجهود جماعي يستحضر خصوصيات كل مؤسسة وإمكانيات التطبيق في إطار المخطط الإقليمي لتنمية قطاع التربية والتكوين.

منهجية إرساء مشروع الـمؤسسة

إن أي مشروع يبتغي تحقيق الأهداف التي أحدث من أجلها لا بد له أن يرتكز على منهجية واضحة تحقق له هذه الغاية بفعالية ودقة. وفي مجال تدبير المشاريع هناك عدة منهجيات يمكن اعتمادها وقد اخترنا منهجية "الإطار المنطقي" نظرا لبساطتها من جهة ولاعتمادها حاجات الأطراف المعنية كمدخل لتخطيط المشاريع، وهي بالتالي تمكن من:

- جعل تحقيق الأهداف نصب الأعين عند جميع مراحل المشروع المتمثلة في التحليل والتخطيط والتنفيذ والتتبع والتقويم؛
- إنجاز تحليل منطقي ومعمق ومهيكل مع جميع الأطراف المعنية من أجل التحقق من ملاءمة المشروع وإنجازيته؛
- وضع بنية للتواصل بين الأطراف المعنية؛
- تأطير مختلف عمليات المشروع من خلال تحديد المشاكل والأهداف والفاعلين والأنشطة والوسائل والموارد؛
- إشراك كل طرف معني في إطار مقاربة تشاركية تضع كل واحد أمام مسؤولياته.

إن منهجية الإطار المنطقي تمكن بالفعل من تفعيل مقاربة التدبير بالنتائج لأنها لا تنطلق من الإجابة على سؤال: ماذا نريد أن ننجز؟ ولكن ماذا نريد أن نحقق من نتائج؟

وتتكون هذه المنهجية من 9 مراحل هي:

1. تحليل السياق والإطار العام لمشروع المؤسسة؛
2. تحديد الأطراف المعنية بالمشروع؛
3. تشخيص الوضعية الراهنة للمؤسسة؛
4. تحديد الأهداف المراد تحقيقها بواسطة مشروع المؤسسة؛
5. تحديد استراتيجية المؤسسة؛
6. تحديد منطق التدخل؛
7. تحليل المخاطر؛
8. تحديد المؤشرات؛
9. تخطيط العمليات والموارد؛

وحتى تكون هناك فعالية في تنفيذ هذه المنهجية فمن الأفضل أن تنجز هذه المراحل ضمن ورشة عمل تضم ممثلي جميع الفاعلين بالمؤسسة التعليمية وشركائها (انظر الدليل الإجرائي). أما تفاصيل كل مرحلة فيمكن إيجازها فيما يأتي.

تحليل السياق والإطار العام لمشروع المؤسسة

يتم التذكير خلال هذه المرحلة بالسياق العام للإصلاح، كما يتم القيام بتحليل مبسط للبيئة الداخلية للمؤسسة ولبيئتها الخارجية من خلال تحديد نقط القوة ونقط الضعف والفرص والمخاطر (انظر الدليل الإجرائي).

تحليل الأطراف المعنية بالمشروع

يتم في هذه المرحلة إحصاء الأطراف المعنية بالمشروع وهي تضم كل فرد أو مجموعة أو مؤسسة لها علاقة بالمؤسسة التعليمية ويمكن لها أن تؤثر أو تتأثر سلبا أو إيجابا بمشروع المؤسسة. ويجب أن تمكن هذه المرحلة من

تحديد الأطراف المعنية وانتظاراتها من مشروع المؤسسة ومؤهلاتها ونقط ضعفها ودرجة انخراطها، الشيء الذي يمكن من إدماج حاجات كل طرف واستعمال الكفايات المتوفرة وتحديد المسؤوليات.

تشخيص الوضعية الراهنة للمؤسسة

تروم هذه المرحلة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما هي المشاكل والصعوبات التي تعاني منها المؤسسة؟
- ما هي الأسباب التي تؤدي إلى هذه المشاكل؟
- ما هي الانعكاسات التي تتسبب فيها هذه المشاكل؟
- من المعني بهذه المشاكل؟

إن تحليل المشاكل من طرف مختلف الأطراف المعنية يمكن من تجميع المعطيات الضرورية لبلورة مشروع المؤسسة الذي ينبغي أن يجيب عن المشاكل الحقيقية لهذه الأخيرة لا أن يقدم إجابات جاهزة. وهنا ينبغي التأكيد على أن التدابير المتضمنة في البرنامج الاستعجالي هي حلول محتملة لمؤسسة مفترضة وينبغي استحضار ذلك عند البحث عن حلول للمشاكل الحقيقية المرصودة داخل كل مؤسسة. كما ينبغي إثارة الانتباه إلى ضرورة إشراك مختلف الفاعلين ومختلف الشركاء حتى يتم التعبير عن مختلف الآراء والوقوف بالتالي على الصعوبات والمشاكل الحقيقية. من جهة أخرى، وحتى تتسم عملية التشخيص بالموضوعية ينبغي الارتكاز إلى مرجعية للتشخيص تحدد الوضعية المنشودة للمؤسسة التعليمية وهو ما توفره المرجعية الوطنية للجودة التي لا تكتفي بتحديد مؤشرات النتائج بل تتعدى ذلك إلى تحديد مؤشرات لمخرجات وسيرورات ومدخلات المؤسسة التعليمية وهو ما يفيد في الانتقال من تشخيص الأعراض إلى تحليل الأسباب من خلال استعمال أدوات كشجرة المشاكل أو مبيان إيشيكاوا. ومن الأفضل تصنيف المشاكل الكبرى للمؤسسة التعليمية حسب المعايير التسعة للمرجعية الوطنية للجودة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عددا من المعطيات والبيانات الإحصائية المتوفرة في المؤسسة التعليمية جراء استعمال بعض الآليات كدفتر التتبع الفردي للتلميذ، والدفتر الصحي للتلميذ، وشبكة جيل مدرسة النجاح، والاختبارات الخاصة بتقويم المستلزمات الدراسية، التي ينبغي استثمارها عند تعبئة استمارة التشخيص المنبثقة من المرجعية الوطنية للجودة.

تحديد الأهداف المراد تحقيقها بواسطة مشروع المؤسسة

تمكن هذه المرحلة من وصف الوضعية المنشودة بعد معالجة المشاكل. ولا يمكن لهذه المرحلة أن تبدأ إلا بعد تحديد المشاكل التي سيتم حلها بواسطة مشروع المؤسسة والأطراف المتدخلة في تنفيذ الحلول. وتصبح عملية تحديد الأهداف يسيرة إذا تمت مرحلة تحديد المشاكل بنجاح، فالمشكل هو عبارة عن تعبير عن حالة سلبية موجودة أما الهدف فما هو إلا تعبير عن نفس الوضعية بحالة إيجابية منشودة وهو ما يمكن من تحويل شجرة المشاكل إلى شجرة للأهداف تربط ما بين الأهداف عن طريق تصنيفها إلى وسائل وغايات. ومن المفيد هنا تصنيف الأهداف الكبرى أو الغايات حسب المعايير التسعة للمرجعية الوطنية للجودة. وهكذا فشجرة الأهداف تعبر عن الوضعية المستقبلية بعد حل المشاكل وتعطي أيضا فكرة أولية عن العمليات أو الأنشطة التي ينبغي القيام بها. وينبغي أن تصاغ الأهداف بطريقة واضحة وأن تكون واقعية وقابلة للقياس.

وتشكل هذه المرحلة بداية التفاعل مع تدابير البرنامج الاستعجالي من خلال الربط بين الأهداف التي تم تحديدها وما يقابلها في البرنامج الاستعجالي. كما أن برنامج العمل التربوي، الذي يفصل تدابير البرنامج الاستعجالي ذات الطبيعة التربوية، يشكل كذلك مرجعا يجب الاعتماد عليه في تدقيق الأهداف التي تم الاتفاق عليها.

كما أن هذه المرحلة تتوج بتحديد رؤية المؤسسة أو منظورها من خلال تركيب الأهداف الكبرى التي تم الاتفاق عليها والإجابة عن السؤال الجوهري التالي :

ما المواصفات العامة المنشودة لمؤسستنا ؟

تحديد استراتيجية المؤسسة

إن تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة يتطلب إعداد استراتيجية محكمة ترتكز على منطق للأولويات يستحضر إمكانات المؤسسة ومؤهلاتها من جهة وقدرة تركيبتها البشرية على تحقيق الرؤية التي تم الاتفاق عليها بين مختلف الأطراف المعنية من جهة أخرى. وهنا ينبغي التفكير في سيناريوهات متعددة يتم الحسم فيها لاختيار أكثرها ملاءمة واستمرارية وقابلية للإنجاز. فالملاءمة تقتضي أن تكون الأهداف التي يحققها السيناريو المحتفظ به تستجيب لحاجات المستفيدين وتحل المشاكل التي تم رصدها. أما الإنجازية فتقتضي أن تكون الاستراتيجية التي وقع عليها الاختيار تحقق الأهداف المحددة بالموارد المتاحة في ظل إكراهات الواقع. في حين أن الاستمرارية تقتضي أن تكون النتائج المنتظرة من السيناريو المحتفظ به قابلة للتحقق حتى بعد انتهاء فترة المشروع. وتمكن هذه المرحلة من وضع مخطط استراتيجي للمؤسسة يحدد المحاور الاستراتيجية التي ستشتغل عليها المؤسسة على المدى البعيد (من 3 إلى 5 سنوات). (انظر الدليل العملي للتخطيط الاستراتيجي).

تحديد منطق التدخل

في ضوء المرحلة السابقة، تروم هذه المرحلة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

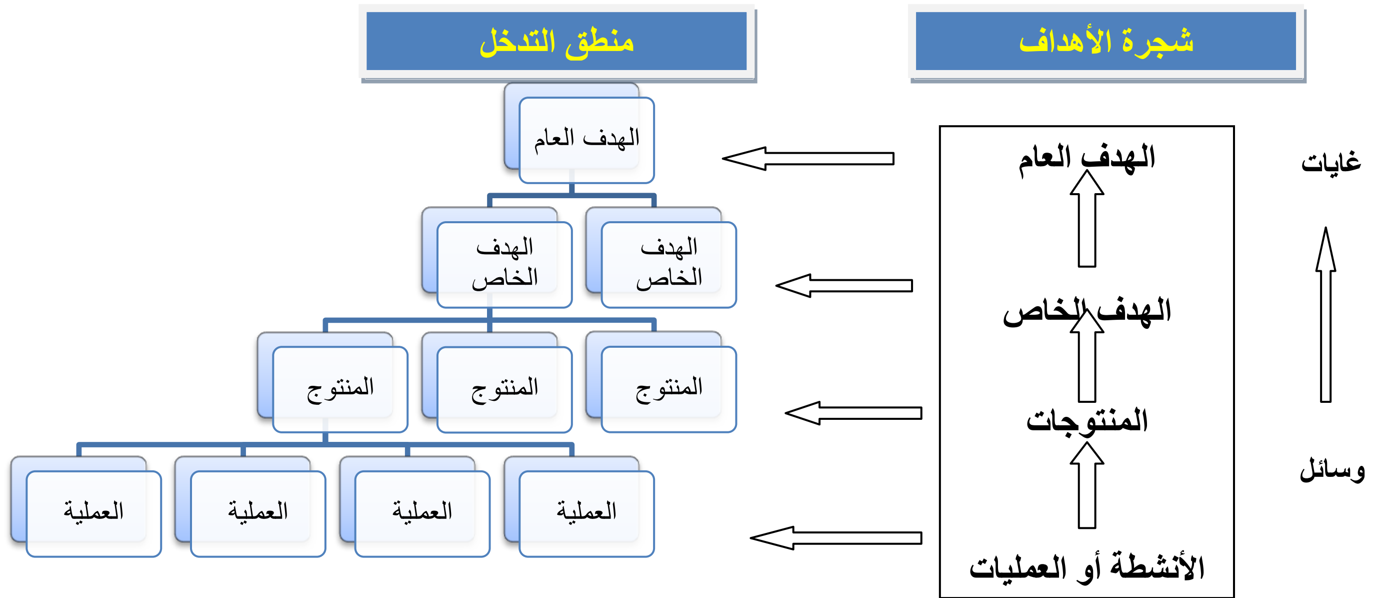
- إلى ما يهدف مشروع المؤسسة على المدى البعيد؟ الجواب يمكن من تحديد الهدف العام للمشروع؛
- ما هي التحولات الهامة المنتظرة على مستوى المتعلم عند الانتهاء من المشروع؟ الجواب يمكن من تحديد الأهداف الخاصة للمشروع؛
- ما هي الخدمات والمنتوجات التي يجب أن يقدمها المشروع لتحقيق الهدف الخاص؛ الجواب يمكن من تحديد نتائج المشروع؛
- ما هي الأنشطة أو العمليات التي ينبغي إنجازها لتحقيق النتائج المنشودة؟ الجواب يمكن من تحديد أنشطة المشروع؛

يمثل الهدف العام الغاية الكبرى للمشروع ويحدد التحولات التي سيحدثها على المدى البعيد (ما بين 3 و5 سنوات). وينبغي أن يندرج الهدف العام ضمن الغاية النهائية التي ينشدها مشروع المؤسسة عموما وهي تحسين جودة التعلمات والرفع من مردودية المؤسسة التعليمية. وفي سياق تفعيل البرنامج الاستعجالي ينبغي استحضار أهدافه العامة عند مناقشة الهدف العام لمشروع المؤسسة.

تمثل الأهداف الخاصة جوهر المشروع وما ينبغي تحقيقه في مدى معين داخل أو عند نهاية المشروع. وينبغي لهذه الأهداف أن تحدد بدقة وأن تكون واقعية وقابلة للتحقيق ومحددة في الزمن. وجدير بالذكر أن الهدف العام والأهداف الخاصة قد تم تحديدها في المرحلة الرابعة لكن هنا يعاد التذكير بها في سياق تحديد النتائج والأنشطة لتحقيق الانسجام بين مختلف مكونات المشروع.

تمثل المنتوجات ما يتوصل إليه من نتائج حقيقية بعد إنجاز العمليات المقررة. وينبغي لمجمل المنتوجات أن تضمن تحقيق الهدف الخاص المرتبطة به. وعلاقة بالبرنامج الاستعجالي ينبغي استحضار النتائج المخطط لها بالنسبة لكل تدبير عند تحديد النتائج المتعلقة بمشروع المؤسسة.

وتمثل الأنشطة مختلف العمليات الواجب القيام بها لتحقيق النتائج وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف المشروع. وفي هذه النقطة بالذات لا بد من التأكيد على الدور الأساسي والهام للفاعلين بالمؤسسة التعليمية وشركائها في تحديد هذه العمليات في سياق تطبيق البرنامج الاستعجالي. فرغم أن هذا الأخير حدد مجموعة من العمليات لتنزيل مختلف المشاريع فإن ذلك قد تم في إطار مقاربة شمولية للمنظومة التربوية ككل تستحضر المؤسسة التعليمية كوحدة ضمن هذه المنظومة لكن دون استحضار لجميع الخصوصيات الممكنة لكل المؤسسات التعليمية. وهذا ما يقتضي من الفرق المشتغلة على بلورة مشروع المؤسسة العمل ضمن مجهود جماعي يتسم بالإبداع والتجديد على تحديد العمليات الكفيلة بتحقيق الأهداف المسطرة في البرنامج الاستعجالي. ويمكن الاستئناس هنا بالوثيقة المفصلة للبرنامج الاستعجالي وبالبرنامج التربوي للوزارة.



في هذه المرحلة يمكن الخروج بتركيب لنتائج تحليل مشروع المؤسسة من خلال الإطار المنطقي الذي يكون على شكل جدول مكون من 4 خطوط وأربع أعمدة.

تتضمن الخطوط المستويات الأربع للأهداف (الهدف العام والهدف الخاص والنتائج والأنشطة) تربطها العلاقة المنطقية بين الوسائل والغايات.

يقدم العمود الأول وصفا لمستويات الأهداف أو منطق التدخل الخاص بالمشروع. بينما يتضمن العمود الثاني المؤشرات والعمود الثالث مصادر الإثبات التي تحدد كيفية قياس درجة تحقيق الأهداف وكيفية إثبات ذلك. أما العمود الرابع والأخير المخصص للفرضيات فيصف العوامل الخارجية عن المشروع التي يحتمل أن تؤثر عليه.

وتحدد خانات الوسائل والكلفة الموارد المطلوبة لإنجاز العمليات المبرمجة.

وتوضح الخطاطة أسفله بنية الإطار المنطقي.

	منطق التدخل	المؤشرات	مصادر الإثبات	الفرضيات والمخاطر
الهدف العام				
الأهداف الخاصة				
النتائج				
الأنشطة		الوسائل	الكلفة	
				الشروط القبلية

يعتبر الإطار المنطقي أساسا أداة للتخطيط والتواصل يمكن من تجميع الأفكار من أجل تصميم المشروع.

تحليل المخاطر

تهم هذه المرحلة تحديد وتحليل وتقويم مختلف العوامل التي يحتمل أن يكون لها وقع على المشروع وعلى إمكانية تحقيقه لأهدافه. ويجب على الأطراف المعنية أن تحلل الأخطار الممكنة سواء كانت داخلية أو خارجية وأن تحدد الفرضيات التي يحتكم إليها المشروع. وتوصف الأخطار بالخارجية عندما لا يكون للمؤسسة أي تأثير مباشر عليها (تأهيل المؤسسة مثلا). أما الأخطار الداخلية فهي تلك التي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها (تغياب التلاميذ مثلا). ورغم أن المؤسسة ليست مسؤولة عن هذه الأخطار ولكن يجب أن يضعها فريق المشروع نصب عينيه ويتتبع تطورها ويتخذ تدابير وقائية من خلال وضع مخطط للتدخل عند ظهور أحد مؤشراتها.

وطبقا لمنطق التدخل فإن توفر الشروط القبلية يمكن من إنجاز الأنشطة، وفي حالة إنجاز الأنشطة المبرمجة على المستوى المطلوب ضمن الفرضيات المحددة فإن النتائج المنتظرة سيتم تحقيقها، وهو ما سيؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة لمشروع المؤسسة وسيساهم على المدى البعيد في تحقيق الهدف العام.

تحديد المؤشرات

تمكن هذه المرحلة من تحديد المؤشرات التي تحدد بطريقة موضوعية مدى تحقيق كل هدف وذلك من خلال وصف الهدف كما وكيفا. هذه المؤشرات توفر العناصر الدقيقة لتتبع وتقويم المشروع وتمكن من قياس التقدم الحاصل في تحقيق كل هدف.

وعلى العموم تكفي 3 إلى 5 مؤشرات لتدقيق هدف أو نتيجة. ولصياغة أي مؤشر ينبغي تحديد المعالم الآتية:

- الكيف: ماذا؟؛ ما هي التغييرات المنتظرة؟ من المعني بقياس المؤشر؟ أين؟ في أي جهة أو منطقة تم القياس؟؛
- الكم: كم العدد؟؛ متى ينبغي للهدف أن يتحقق؟ كم مدة القياس؟؛

وتمكن صياغة المؤشرات من اكتشاف مدى دقة الأهداف ومدى واقعيتها. ويمكن لبعض المؤشرات أن تحلل مراحل وفترات مختلفة من المشروع للوقوف عند حالة التقدم في الإنجاز. وتبين مصادر الإثبات أين وبأي شكل يتم توفير المعلومات المطلوبة لإثبات قيمة كل مؤشر.

تخطيط العمليات والموارد

تهم هذه المرحلة تخطيط الموارد الضرورية لإنجاز الأنشطة المبرمجة. وككل مشروع، فمشروع المؤسسة يتطلب موارد بشرية ومادية ومالية وزمنية. وكل إغفال يطال موردا من الموارد في مرحلة التخطيط سينعكس سلبا على إنجاز المشروع وهو ما يحتم التعامل مع هذه المرحلة بدقة لتحديد جميع الموارد اللازمة وتوزيع المسؤوليات بين الموارد البشرية التي ستنفذ المشروع.

أما مصادر التمويل فيمكن تصنيفها إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية. فالمصادر الداخلية نجد ضمنها:

- **الموارد المادية**: الفضاءات والتجهيزات؛
- **الموارد البشرية**: الأطر الإدارية، والتربوية، والمتعلمون؛
- **الموارد المالية**: اشتراكات المتعلمات والمتعلمين في جمعية الآباء، وجمعية التعاون المدرسي، والجمعية الرياضية، وجمعية الأنشطة الاجتماعية والثقافية...

أما المصادر الخارجية فهي:

- الوزارة (أكاديميات، ونيابات، وجمعية دعم مدرسة النجاح)؛
- الشركاء: جماعات محلية، جمعيات مدنية، فاعلين اقتصاديين، فاعلين اجتماعيين، منظمات وطنية ودولية...؛

وبما أن مشروع المؤسسة هو الآلية الأساسية لتدبير المؤسسة والرقي بها في جميع مكوناتها بما يخدم تحسين جودة التعلمات فيجب أن يشكل الأرضية الأساسية لتحديد الميزانية على الصعيد الإقليمي.

أدوات إرساء مشروع المؤسسة

يمكن استعمال أدوات مختلفة لتدبير مشروع المؤسسة. ويتعلق الأمر بتحديد مضمون المشروع والموارد الضرورية والكلفة والمسؤوليات وقنوات المعلومات ووضع أدوات التتبع والتقويم.

تخطيط الأنشطة

يتطلب تخطيط الأنشطة التحديد الدقيق لمضمون المشروع ووضع برمجة للعمليات. وهذا التخطيط ينبغي أن ينجزه خبراء حتى لا يتم إغفال أية عملية أساسية وتتم الإحاطة بأثر الترابط بين الأنشطة والتنظيم الجيد للموارد. لأجل ذلك ينبغي إنجاز:

هيكل المشروع: وضع لائحة الأنشطة الأساسية التي يتوقف عليها تحقيق النتائج المنتظرة وتقسيم كل نشاط إلى أنشطة جزئية إلى درجة من التفصيل تمكن من تقدير الوقت الضروري وتحديد لائحة الموارد والشخص المسؤول والمنتوج.

رزنامة الأنشطة: يتم توضيح متتالية الأنشطة ومددها وترابطاتها وتوضع ضمن رزنامة تحدد وقت انطلاق كل نشاط ووقت نهايته كما توضح محطات التقويم والمصادقة. كما يتم تحديد المسار الحرج المكون من العمليات غير المتمتعة بهوامش والتي تحتاج إلى تتبع خاص.

حصيلة الموارد المطلوبة: يتم تحديد الموارد المطلوبة بما في ذلك الكفايات الواجب تعبئتها بالنسبة لكل نشاط.

توزيع المسؤوليات: يتم توزيع المهام والمسؤوليات بطريقة واقعية. وكلما دعت الضرورة يمكن تصحيح الرزنامة حسب حجم عمل كل فرد.

كل هذه العمليات يمكن إنجازها باستعمال بعض البرانم المصممة لهذا الغرض.

تخطيط الميزانية

يمكن تخطيط الأنشطة من إنجاز رزنامة مفصلة للميزانية الواجب الالتزام بها. ونفس الرزنامة يمكن وضعها بتقسيم كل صنف من الموارد المطلوبة (بشرية ومادية ومالية) ومصادر التمويل.

المصادقة

تتم الـمصادقة على مشروع الـمؤسسة عبر الـمراحل الآتية:

1. على مستوى الـمؤسسة:

- يقدم مدير الـمؤسسة الـمشروع المعد من طرف فريق العمل المشكل من طرف مجلس التدبير للـمصادقة عليه في أول اجتماع سنوي لهذا الأخير؛
- يصادق مجلس التدبير على مشروع الـمؤسسة ، وتعد هذه الـمصادقة مصادقة تربوية وتقنية ومؤسساتية؛
- يرسل مشروع المؤسسة (طبقا للنموذج الموجود ضمن العدة) إلى النيابة مرفقا بمحضر موقع من طرف أعضاء مجلس التدبير.

2. على صعيد النيابة:

- تقوم لجنة مكونة من مجموعة عمل كل منطقة تربوية، بمعية ممثلين عن الإدارة التربوية لا ينتمون للمنطقة المعنية وذوي الخبرة في مجال مشاريع الـمؤسسة، بالـمصادقة على هذه الأخيرة في ضوء محتواها وأهميتها التربوية والاستراتيجية بعد التأكد من إمكانية استثمارها لوضع مخطط تنمية المنطقة التربوية. وتقوم اللجنة بدعوة مديري المؤسسات التعليمية التي تم التحفظ على مشاريعها لإدخال التعديلات الضرورية تحت إشراف الخبير المختص في بلورة مشاريع المؤسسات والمصادقة الفورية عليها في أجل لا يتعدى أسبوع؛
- تقوم لجنة القيادة الإقليمية برئاسة النائب وعضوية ممثلين عن المجلس الإقليمي للتنسيق وذوي الخبرة في مجال مشاريع الـمؤسسة بالـمصادقة على هذه الأخيرة في ضوء متطلباتها الـمالية، وذلك في إطار توافقها مع المخطط الإقليمي لتنمية التربية والتكوين. أما المشاريع التي تتطلب تعديلا لتتوافق مع المتطلبات المالية فتعرض على لجنة القيادة الجهوية للبث فيها؛
- يعتبر منتصف شهر نونبر آخر أجل للمصادقة الإقليمية على مشاريع المؤسسات؛

3. على صعيد الأكاديمية:

- بالنسبة لمشاريع المؤسسات التي لم تصادق عليها لجنة القيادة الإقليمية لأسباب مالية، تقوم لجنة القيادة الجهوية برئاسة مدير الأكاديمية وعضوية النواب وممثلين عن المجلس الإداري للأكاديمية وذوي الخبرة في مجال مشاريع الـمؤسسة بالتحكيم فيها إما بتزكية قرار اللجنة الإقليمية وهنا تتم مراجعة المشروع حسب الكلفة المالية المحددة، وإما بالموافقة على المشروع وتخصيص الدعم المالي المطلوب؛
- تعتبر نهاية شهر نونبر آخر أجل للمصادقة الجهوية على مشاريع المؤسسات؛

وتتم عملية المصادقة اعتمادا على الشبكة التالية:

العناصر	محاور المصادقة	1	2	3
تحليل السياق والإطار العام لمشروع المؤسسة؛	سرد الأهداف الكبرى للإصلاح التربوي ذات العلاقة بالمؤسسة			
	تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة			
	تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة			
تحديد الأطراف المعنية بالمشروع؛	تحديد الأطراف المعنية بمشروع المؤسسة			
	تحديد انتظارات الأطراف المعنية من مشروع المؤسسة			
	تحديد مؤهلات الأطراف المعنية			
تشخيص الوضعية الراهنة للمؤسسة؛	اعتماد المرجعية الوطنية للجودة كمرجعية للتشخيص			
	الاعتماد على وثائق ومعطيات موثوق بها			
	تصنيف المشاكل والربط بينها (شجرة المشاكل)			
تحديد الأهداف المراد تحقيقها بواسطة مشروع المؤسسة؛	تصنيف الأهداف والربط بينها (شجرة الأهداف)			
	صياغة الأهداف كإجابة عن المشاكل المرصودة			
	صياغة رؤية المؤسسة			
تحديد استراتيجية المؤسسة؛	تحديد المحاور الاستراتيجية			
	ملاءمة السيناريو المعتمد للأهداف المراد تحقيقها			
	إنجازية السيناريو المعتمد			
تحديد منطق التدخل؛	تحديد النتائج المنتظرة من مشروع المؤسسة			
	تحديد الأنشطة والعمليات المؤدية لكل نتيجة			
	تأمين العلاقة المنطقية بين الوسائل والغايات			
تحليل المخاطر؛	تحديد الفرضيات التي يحتكم إليها المشروع			
	تحديد الأخطار الداخلية وسبل تفاديها أومعالجتها			
	تحديد الأخطار الخارجية وسبل تفاديها أو معالجتها			
تحديد المؤشرات؛	تحديد مؤشرات تحقق كل هدف			
	تحديد مؤشرات التقدم في الإنجاز			
	قابلية المؤشرات للقياس			
تخطيط العمليات والموارد؛	تحديد الجدولة الزمنية للعمليات			
	توظيف الموارد البشرية وتحديد أدوارها ومسؤولياتها في المشروع			
	تحديد الموارد المادية والمالية الضرورية لكل عملية			

الإنجاز

يتم انجاز مختلف أنشطة المشروع من طرف فرق عمل مختلفة : ينسق وييسر ويحفز عملها الفريق المحلي للمشروع تحت إشراف المدير الذي يعتبر قائد المشروع، بحيث إن كل فريق عمل يهتم بمحور من المحاور الاستراتيجية التي انبثقت من مرحلة التخطيط الاستراتيجي. وتشارك جميع آليات المؤسسة في تنفيذ المشروع حسب الاختصاصات التي تحددها لكل طرف النصوص التشريعية والتنظيمية.

التأطير والـمواكبة والتتبع

تجدر الإشارة إلى أن التأطير والـمواكبة والتتبع لا تشكل مرحلة مستقلة بذاتها من مراحل مشروع الـمؤسسة، بل هي حاضرة في جميع مراحله التسعة، بالإضافة إلى اعتبارها عمليات تدخل في صميم اختصاصات جميع الـمتدخلين في مشروع الـمؤسسة.

- **على مستوى الـمؤسسة:**

يعد التتبع والـمواكبة الـمنتظمين لـمشروع الـمؤسسة شرطان أساسيان لضمان حسن سير الـمشروع، ويتم ذلك من خلال تقوية التواصل الداخلي حول هذا الأخير، من خلال:

- توفير العدة الكاملة لمشروع المؤسسة على صعيد كل مؤسسة تعليمية وخاصة الدليل الإجرائي ونموذج التفريغ؛
- إعداد ملفات أو كتيبات توفر كافة الـمعطيات الـمرتبطة بالـمؤسسة والـمشروع (المعطيات الإحصائية، الوثائق التعريفية، ...؛
- تنظيم ورشة عمل بداية كل موسم دراسي لإعداد مشروع المؤسسة في إطار فريق عمل يشرف عليه مجلس التدبير ويؤطره خبير في إعداد مشاريع المؤسسات؛
- تنظيم ورشات للتعريف بمشروع المؤسسة؛
- توقيع مشروع المؤسسة من طرف أعضاء مجلس التدبير، وحرص الـمدير على نشر نسخ منه بقاعة الأساتذة، والمكتبة المدرسية للاطلاع عليه من طرف الـمتعلـمين والـمدرسين والشركاء.

ويتولى عملية التتبع والـمواكبة على الـمستوى الـمحلي كل من:

- مجموعة عمل المنطقة التربوية؛
- المؤطر الجهوي لمشاريع المؤسسات؛
- الفريق الـمحلي للـمشروع بتنسيق من رئيس الـمؤسسة؛
- مجالس الـمؤسسة حسب طبيعة مكونات الـمشروع وحسب الاختصاصات الموكولة إليها. (انظر الخطة التنفيذية).
- جميع الفاعلين التربويين والـمتعلـمين والشركاء من خلال ورشات التقاسم الدورية على صعيد الـمؤسسة والمنطقة التربوية؛

- **على الـمستوى الإقليمي**

لا يمكن اعتبار مشروع الـمؤسسة شأنا خاصا بالمؤسسة التعليمية، بل هو كذلك منطلق لبرمجة تدخلات هادفة إلى دعمه ومواكبته من طرف مختلف الفاعلين الإقليميين في الشأن التربوي بالـمؤسسة:

- مجموعة عمل المنطقة التربوية، وتتدخل على مستوى الـمؤسسات التعليمية والمناطق التربوية، من خلال:

- تنظيم زيارات للمؤسسات التعليمية؛
- ترصيد التجارب وتعميم الناجح منها؛
- مواكبة ودعم الفرق المحلية في مختلف مراحل مشروع المؤسسة؛
- تتبع وتقويم مشاريع المؤسسات التعليمية؛
- إرساء وتفعيل العمل بالمناطق التربوية، وتيسير التواصل والتنسيق فيما بين المؤسسات التعليمية على مستوى المناطق التربوية؛
- تنظيم ورشات التقاسم على مستوى المناطق التربوية،

- لجنة القيادة الإقليمية، وتتدخل على مستوى الإقليم، من خلال:
  - برمجة وتنفيذ تكوينات لفائدة الفاعلين بالمؤسسات التعليمية؛
  - تنسيق تدخلات مختلف المصالح الإقليمية والشركاء على مستوى المؤسسات التعليمية ؛
  - تشكيل قاعدة معطيات حول مشاريع المؤسسات التعليمية؛
  - الحرص على انسجام مشروع المؤسسة مع تدابير البرنامج الاستعجالي؛
  - تتبع وتقويم مشاريع المؤسسات التعليمية؛
  - تنظيم ورشات التقاسم على المستوى الإقليمي...
- المفتشون في إطار الزيارات، أو في إطار المنطقة التربوية أو مجلس التنسيق الإقليمي، من خلال:
  - المواكبة الفعلية لمشروع المؤسسة منذ مراحله الأولى؛
  - استعمال استمارة تشخيص المؤسسات لافتحاص جودتها؛
  - المساهمة الفعلية في إنجاز أنشطة المشروع من زاوية اختصاصهم (التكوينات، التقويم، التأطير...)...
- الفاعلون على مستوى المناطق التربوية ، ويتشكلون من مديرين، وأساتذة، ومنسقي الأندية التربوية... المشهود لهم بالكفاءة في مجالات معينة، يمكنهم المساهمة بخبرتهم وتجربتهم في تنسيق العمل داخل المناطق التربوية، والتواصل، والتكوين، وتأطير ومواكبة المشاريع منذ مراحلها الأولى، وتقاسم الوثائق والتجارب...

- **على مستوى الأكاديمية:**

- لجنة القيادة الجهوية، وتتدخل على مستوى الجهة، من خلال:
  - برمجة وتنفيذ تكوينات لفائدة الفاعلين بالجهة؛
  - تنسيق تدخلات مختلف المصالح الجهوية والشركاء؛
  - تشكيل قاعدة معطيات جهوية حول مشاريع المؤسسات التعليمية؛
  - تنظيم ورشات التقاسم على المستوى الجهوي...

- **على مستوى الوزارة:**

- لجنة القيادة المركزية، وتتدخل على المستوى الوطني، من خلال:
  - إعداد ومراجعة العدة الكاملة لمشروع المؤسسة؛
  - تأهيل الخبراء في إعداد مشاريع المؤسسات؛
  - تشكيل قاعدة معطيات وطنية حول مشاريع المؤسسات التعليمية؛
  - تنظيم ورشات التقاسم على المستوى الوطني...

ملحق: مستويات أجرأة تدابير البرنامج الاستعجالي

المجال	رمز المشروع	المشروع	التدابير	الإجراءات	تنفيذ الإجراء			
					المستوى المركزي	المستوى الجهوي	المستوى الإقليمي	المؤسسة التعليمية
التحقيق الفعلي لإلزامية التعليم إلى غاية 15 سنة	E1.P1	تطوير التعليم الأولي	تطوير مفهوم جديد للتعليم الأولي و تأهيل العرض التربوي القائم	إعداد إطار واستراتيجية لتطوير التعليم الأولي بالمغرب	x			
				تأهيل العرض التربوي القائم للتعليم الأولي	x	x	x	
				توسيع العرض التربوي بالتعليم الأولي في أفق تعميمه	x	x	x	
				تعزيز جهاز تأطير العرض التربوي للتعليم الأولي	x	x		
	E1.P2	توسيع العرض في التمدرس الإلزامي	توسيع العرض التربوي بالتعليم الابتدائي	إنجاز البناءات المدرسية الابتدائية المتبقية بهدف تغطية مجموع التراب الوطني	x	x	x	
			توسيع العرض التربوي بالتعليم الثانوي الإعدادي	الحفاظ على وتيرة بناء الإعداديات بالوسط الحضري لمواجهة الاكتظاظ وتسريع هذه الوتيرة بالوسط القروي	x	x	x	
	E1.P3	تأهيل المؤسسات	تصنيف وتوحيد معايير البنيات التحتية	تصنيف المدارس الابتدائية والإعداديات مع إتمام وتحيين معايير البناءات والتجهيز.	x			

				ترميم المدارس و الإعداديات	x	x	x	
			ترميم وصيانة وتجهيز المدارس والآعداديات	وضع جهاز للصيانة الوقائية بالمدارس والإعداديات	x	x	x	x
				ترميم المراكز التربوية الجهوية	x	x		
			ترميم وصيانة و تجهيز الداخليات	ترميم الداخليات	x	x	x	
	E1.P4	**تكافؤ الفرص لولوج التعليم الإلزامي**	وضع عمليات لدعم التمدرس: النقل المدرسي، المطاعم، الداخليات	توسيع العرض في الداخليات و المطاعم بالمدارس الابتدائية و الإعداديات بالوسط القروي	x	x	x	
				توفير وسائل النقل الملائمة بالمدارس الابتدائية والإعداديات بالوسط القروي	x	x	x	x
			تقديم مساعدات مادية من أجل ولوج التعليم	تقديم مساعدات مادية لتحمل تكاليف تمدرس التلاميذ المعوزين	x	x	x	x
	E1.P5	**محاربة ظاهرتي التكرار والانقطاع عن الدراسة**	محاربة ظاهرتي التكرار والانقطاع عن الدراسة	إحداث جهاز للتتبع الفردي للتلاميذ		x	x	x
التحقيق الفعلي لإلزامية التعليم إلى غاية 15 سنة				إحداث جهاز للدعم البيداغوجي لفائدة التلاميذ المتعثرين		x	x	x
				تنظيم دورات تأهيلية لفائدة التلاميذ المتعثرين		x	x	x
	E1.P6	**الارتقاء و تطوير التربية**	الارتقاء و تطوير التربية البدنية و	تعميم تعليم التربية البدنية و الرياضية بالابتدائي	x	x	x	x

		البدنية و الرياضة المدرسية	الرياضة المدرسية	تأهيل التربية البدنية و الرياضة المدرسية بالثانوي	x	x	x	x
				الارتقاء بالرياضة المدرسية	x	x	x	x
	E1.P7	إنصاف الأطفال و الجماعات ذوي الاحتياجات الخاصة	تحديد إستراتيجية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة	إحداث أقسام مدمجة لأطفال المعاقين	x	x	x	x
				تحسين شروط ولوج الأطفال المعاقين بالأقسام العادية	x	x	x	x
				وضع تكوينات تهم تعليم لأطفال المعاقين	x	x		
				تفعيل النصوص التشريعيى والتنظيمية	x	x	x	
			تحديد إستراتيجية للأطفال في وضعية صعبة	توفير تكوين يتلاءم وحاجيات الأحداث الجانحين	x			
				تحديد إستراتيجية تمدرس أطفال الشوارع	x			
				تحديد إستراتيجية للأطفال المقيمين بالخارج	x			
				تحديد إستراتيجية لأبناء المهاجرين العائدين إلى المغرب	x			
			تحديد إستراتيجية لتربية الأطفال الموهوبين بالتعليم الإلزامي	تحديد إستراتيجية لتكوين التلاميذ الموهوبين	x			

التحقيق الفعلي لإلزامية التعليم إلى غاية 15 سنة	**E1.P8**	**تحسين الجهاز التربوي**	إتمام تطبيق مقاربة التدريس بالكفايات	تجريب آليات التدريس ببيداغوجية الإدماج	x	x		
			الملاءمة بين البحث والتجديد التربوي وحاجيات المنظومة التربوية	بلورة إستراتيجية شمولية للبحث التربوي	x			
				إحداث هيئة مهيكلة للبحث التربوي	x	x		
				إحداث خلية يقظة دولية في مجال التجديد التربوي	x			
				تنظيم مباراة وطنية في التجديد التربوي	x			
				وضع إستراتيجية لتجديد دينامية المركز الجهوي للتوثيق والتنشيط والإنتاج التربوي	x			
			تعزيز تعلم العلوم و التكنولوجيات	إعادة إطلاق مشروع la main à la pâte	x			
				إيقاظ المواهب والرفع من عدد التلاميذ الموجهين نحو المسالك العلمية		x	x	x
				تعزيز التكوين التجريبي	x	x	x	
				تطوير التميز بالشعب العلمية	x	x		
				تعزيز التعليم التقني بالإعدادي	x	x		

			تأهيل الوسائل البيداغوجية	وضع مرجعية وصنافة التجهيزات البيداغوجية تكون ملائمة للمناهج ومضامين البرامج الجديدة	x			
				تجهيز المؤسسات بالوسائل البيداغوجية حسب المرجعية المحددة	x	x	x	
				ترشيد تدبير التجهيزات البيداغوجية ووضع آليات الصيانة	x	x	x	x
	E1.P9	**مراجعة المناهج**	مراجعة المناهج	تقييم المناهج الحالية	x			
				إحداث هيأة لمراجعة المناهج	x			
				إعادة توزيع الغلاف الزمني مع المحافظة على الغلاف الزمني الإجمالي	x	x	x	x
				تعميم تعليم المجزوءات الجهوية بالتعليم الابتدائي	x	x		
	E1.P10	**إدماج تقنيات الإعلام و التواصل و التجديد في التعلمات**	إدماج تقنيات الإعلام والتواصل وكذا التجديد في التعلمات	تحسين آليات قيادة برنامج GENIE	x			
				وضع إستراتيجية للتجهيز تهدف إلى إدماج الإعلاميات في المحيط البيداغوجي للتلاميذ	x			
				وضع إستراتيجية للتكوين ملائمة للحاجيات المحلية	x			

				تسريع تطوير المضامين الرقمية	x			
				وضع إستراتيجية فعالة لقيادة التغيير	x			
	E1.P11	**تحسين نظام التقييم**	تحسين نظام التقييم و منح الشهادات	إجراء افتحاص لنظام التقييم والإشهاد	x			
				الاستفادة من نتائج التجربة الأولى للنظام الوطني الجديد لتقييم الامتحانات	x			
				وضع نظام لتقييم البنيات	x			
التحقيق الفعلي لإلزامية التعليم إلى غاية 15 سنة	E1.P12	**تحسين جودة الحياة المدرسية**	أجرأة كيفيات تنظيم وتدبير المؤسسات التعليمية	تقوية سلسلة التدبير	x	x		
				الرفع من عدد موظفي التدبير وتوفير التجهيزات الضرورية لتقوية سلسلات التدبير	x	x	x	
			تدبير الوقت المدرسي	تعميم تعليم مواد التفتح بالثانوي الإعدادي	x	x	x	x
				ملاءمة استعمالات الزمن، اليومية والسنوية، للخصوصيات الجهوية		x		
				ترشيد تدبير استعمالات زمن المدرسين على مستوى مؤسسات الثانوي		x	x	x
			وضع مشاريع المؤسسات	وضع مشاريع المؤسسات	x	x	x	x

			تطوير الأنشطة الفنية و أنشطة التفتح	وضع نوادي للأنشطة الفنية و أنشطة التفتح ،مؤطرة من طرف المدرسين		x	x	x
			إرساء قيم المواطنة في التربية الوطنية (مدنية، احترام الأساتذة، اللاعنف،...)	إحداث جهاز للوقاية ضد العنف		x	x	x
				وضع حكامة في مجال حقوق الإنسان و المواطنة	x			
	E1.P13	**الارتقاء بالصحة المدرسية و الأمن الإنساني**	تأهيل الأمن الإنساني وحماية صحة المتعلمين	إحداث نظام للصحة المدرسية	x			
				تنمية الشراكة والارتقاء بها في مجال الوقاية الصحية و السلامة البشرية للتلاميذ	x	x		
				تأمين وحماية المؤسسات التعليمية	x	x	x	
				وضع ألية للوقاية من مخاطر الكوارث الطبيعية و التكنولوجيا	x	x	x	
			تأهيل معايير النظافة والسلامة بالمؤسسات	وضع ألية للوقاية من المخاطر الاجتماعية	x	x	x	
حفز روح المبادرة والتميز في المؤسسة الثانوية	E2.P1	**تأهيل العرض التربوي بالثانوي التأهيلي- ثانويات و داخليات**	توسيع العرض التربوي بالثانوي التأهيلي- ثانويات وداخليات	الرفع من عدد الثانويات للاستجابة للزيادات المرتقبة لعدد التلاميذ في الثانوي التأهيلي	x	x	x	
				تجهيز كل ثانوية محدثة بالوسط القروي بداخلية	x	x	x	

التأهيلية وفي الجامعة			توحيد معايير البنيات التحتية والتجهيزات بالثانوي التأهيلي	تصنيف الثانويات التأهيلية مع إتمام وتحيين معايير البناءات والتجهيز.	x	x		
			ترميم و صيانة و تجهيز الثانويات و داخلياتها	ترميم الثانويات و داخلياتها	x	x	x	
				إحداث جهاز للصيانة الوقائية بالثانويات	x	x	x	
	E2.P2	**تشجيع التميز**	إحداث ثانويات مرجعية وثانويات التميز	إحداث ثانويات مرجعية	x	x		
				إحداث ثانويات للتميز	x	x		
			تطوير الأقسام التحضيرية لولوج المدارس العليا	مراجعة النظام الأساسي لأساتذة الأقسام التحضيرية لولوج المدارس العليا	x			
				تأهيل البنيات التحتية لمراكز الأقسام التحضيرية	x			
				وضع الجسور	x			
				اعتماد التدبير المفوض لخدمات الداخليات (الإطعام، النظافة، البستنة، الحراسة..)	x	x	x	x
			التحفيز على التفوق	خلق دينامية لحفز التفوق بين التلاميذ	x	x	x	x
				إحداث بنيات خاصة بتعليم الأطفال الموهوبين	x	x		

مواجهة الإشكالات الأفقية لمنظومة التربية والتكوين	**E3.P1**	**تعزيز كفاءات الأطر التربوية**	التكوين الأساسي للأطر التربوية	إحداث مسالك جامعية للتربية من أجل تكوين الأساتذة	x			
				إحداث المراكز الجهوية للتكوين	x	x		
				إحداث المديرية المركزية لتكوين الأطر	x			
			تحديد شروط الولوج لمهن التربية	إعادة صياغة شروط وطرق انتقاء المدرسين من طرف المراكز الجموية للتكوين	x			
				إحداث مساطر جديدة لولوج التعليم	x			
			تعزيز التكوين المستمر	إحداث نظام جديد للتكوين المستمر على مستوى التعليم المدرسي	x			
				إحداث هيأة مرنة وفعالة للتكوين المستمر	x	x		
				توفير وسائل التدبير اللازمة لقيادة وتدبير للتكوين المستمر	x	x		
				تطوير مخططات التكوين التأهيلي لفائدة رؤساء المؤسسات والتكوين المستمر وكذا للمسيرين و رؤساء المؤسسات اعتمادا على الكفاءات	x	x		
مواجهة	**E3.P2**	**تعزيز آليات**	أجرأة تفغيل تنظيم	إحداث مناطق بيداغوجية	x	x	x	

الإشكالات الأفقية لمنظومة التربية والتكوين		**تأطير وتتبع وتقويم الأطر التربوية**	التفتيش	تجديد وإطاء دينامية لمهنة التفتيش والتأطير التربوي	x	x		
			تعزيز اليات التكوين الأساسي والتكوين المستمر لهيئة التفتيش	تجديد هندسة التكوين لفائدة أطر التتفتيش	x			
				تعزيز التكوين المستمر للمفتشين	x	x		
	E3.P3	**ترشيد الموارد البشرية**	تحديد مهن المنظومة التربوية	وضع آليات التدبير حسب المهن والكفاءات للموظفين	x	x		
				وضع آليات التدبير التوقعي بالمهن على المدى المتوسط والمدى البعيد لفائدة موظفي التعليم	x	x		
				إعادة صياغة طرق توظيف مسيري ومديري المؤسسات	x			
			التدبير التوقعي للأطر التربوية	ترشيد تدبير الموارد البشرية	x	x	x	
				تعزيز التدبير التوقعي للموارد البشرية	x	x	x	
			لامركزية تدبير الموارد البشرية	التحقيق الفعلي للامركزية الموارد البشرية	x			
				نقل اختصاصات تدبير الموارد البشرية إلى الأكاديميات	x			
			تدبير حركية هيئة التدريس	ترشيد التوزيع الجغرافي للمدرسين	x	x	x	

			الرفع من قيمة الموارد البشرية وإدماجها وتحميلها المسؤولية	وضع ميثاق لمهن التدريس	x			
				منح تعويضات مادية استثنائية للأطر التربوية	x	x		
			تدبير العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين	تطوير العلاقات بين الوزارة و النقابات	x			
	E3.P4	**الحكامة و التخطيط و المقاربة بالنوع**	إعادة تنظيم سيرورة التخطيط باعتماد المنطق التصاعدي للمعطيات	وضع سيرورة التخطيط باعتماد المنطق التصاعدي للمعطيات	x			
			إدماج المقاربة بالنوع في السياسة التربوية و في إعداد الميزانية	إدماج المقاربة بالنوع في السياسة التربوية و في إعداد الميزانية	x			
			إتمام تحويل الكفاءات وتحديد المهن والمسؤوليات	توضيح الاختصاصات والتنظيم في جميع مستويات منظومة التربية والتكوين	x			
				تحسن طريقة عمل هيآت التدبير	x	x	x	x
			تعزيز الاستقلالية و التعاقد مع الدولة	إقرار التعاقد مع الأكاديميات و وضع مشاريع المؤسسات على الأقل على مستوى جميع الثانويات و الإعداديات	x	x	x	x
				وضع وإقرار أدوات القيادة	x	x	x	x

			اللامركزية الوظيفية	خلق وكالات	x	x		
مواجهة الإشكالات الأفقية لمنظومة التربية والتكوين	**E3.P5**	**تحديث و ترشيد منظومة الإعلام**	ترشيد منظومة الإعلام من أجل تخطيط و تدبير منظومة التربية و التكوين	إنجاز التصميم الاستراتيجي لمنظومة الإعلام بقطاع التربية الوطنية	x			
				تحسين نظام الإعلام بقطاع التربية الوطنية	x			
				تطوير القدرات المؤسساتية و التأطيرية بمديرية منظومة الإعلام	x			
			وضع نظام للتواصل المدمج من المؤسسة إلى الإدارة المركزية	تحسين التواصل على كل مستويات المنظومة	x	x	x	x
				تسريع وتيرة تجهيز بنيات التدبير بالأجهزة المعلوماتية	x	x	x	
				إحداث شبكة الأنترانيت لتغطية كل مستويات منظومة التربية و التكوين مع ضمان سيرورة التغيير	x			
	E3.P6	**دعم التحكم في اللغات**	دعم التحكم في اللغات	وضع تصميم مديري للغات	x			
				تحديث تعليم اللغات	x			
				تحسين تعليم اللغات	x			

E3.P7	**وضع نظام ناجع للإعلام والتوجيه**	إعادة بلورة نظام الإعلام والتوجيه (مراحل التوجيه، وسائل، موارد....)	وضع رهن الإشارة معلومة صحيحة وشاملة مع سهولة تحيينها	x	x	x	x
			تطوير التوجيه النشيط	x	x	x	x
			تعبئة الأطراف المعنية حول التوجيه	x	x	x	x
			تقوية الموارد البشرية المخصصة للتوجيه كما ونوعا	x	x		
		إحداث وكالة وطنية للتوجيه	إحداث وكالة وطنية للتوجيه	x			
E3.P8	**الارتقاء بالجودة في منظومة التربية والتكوين**	الارتقاء بالجودة في منظومة التربية والتكوين	إرساء النظام الوطني للجودة بالمؤسسات التعليمية	x	x	x	x
			إرساء النظام الوطني للجودة بمراكز التكوين	x	x	x	
			إرساء النظام الوطني للجودة ببنيات الحكامة والتدبير	x	x	x	
			إرساء النظام الوطني لتقويم الجودة في منظومة التربية والتكوين	x	x	x	x
			إرساء بنية المديرية وتطوير كفاياتها القيادية والتنظيمية والتدبيرية	x	x	x	

وسائل النجاح	E4.P1	ترشيد الموارد المالية واستدامتها	ترشيد التكاليف وتحديد الحصيلة	تحسين مردودية منظومة التربية والتكوين	x	x	x	x
				ترشيد النفقات	x	x		
				إقرار محاسبة عامة وتحليلية في الأكاديميات	x	x		
			إحداث صندوق لدعم التعليم المدرسي	وضع بنية لتمويل البرنامج الاستعجالي	x			
			نقل تدبير الممتلكات إلى الأكاديميات	نقل تدبير الممتلكات إلى الأكاديميات	x			
	E4.P2	التعبئة والتواصل حول المدرسة	وضع استراتيجية وطنية للتواصل الداخلي والخارجي	وضع استراتيجية وطنية للتواصل الداخلي والخارجي	x			
				تعزيز وظيفة التواصل بقطاع التربية الوطنية	x	x		
			تعبئة وانخراط جميع الأطراف المعنية	عقد شراكات انتقائية وفعالة مع مختلف الفاعلين	x	x	x	
				تعزيز العلاقة بين الوزارة و جمعيات آباء و أولياء التلاميذ	x	x	x	x
	E4.P3	تطوير التعليم الخصوصي	تطوير التعليم الخصوصي	وضع إطار استراتيجي لتطوير التعليم الخصوصي	x			

				تأطير و تأهيل العرض التربوي للتعليم الخصوصي	x			
				توسيع العرض التربوي للتعليم الخصوصي	x			
				دعم جهاز تأطير التعليم الخصوصي	x			





…

المقر المركزي للوزارة باب الرواح -   الرباط
الهاتف : 0537707614 • الفاكس : 0537734097 • البريد الالكتروني : div-com@men.gov.ma